

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian pertama adalah penelitian milik Annisa Selfi dan Dadan Mulyana dengan judul Strategi Komunikasi Kepemimpinan Direktur Utama PT. MQTV dalam Membangun Profesionalitas dan Spiritualitas Religius. Latar belakang penelitian ini adalah keberhasilan pemimpin PT. MQTV dalam membuat strategi komunikasi yang diterapkan di perusahaannya dalam membangun profesionalitas kerja dan juga spiritualitas karyawan, dari segi pesan komunikasi dan strategi media komunikasi yang digunakan dalam berkomunikasi antara pimpinan dan karyawan di PT. MQTV. Hasil dari penelitian ini adalah strategi pesan yang dilakukan kepala PT. MQTV yang pertama adalah mengumpulkan pesan dari media cetak maupun media internet, dan saran-saran manajer yang bersifat membangun. Kemudian pesan disusun dan dipilih mana yang relevan untuk diadopsi. Selanjutnya pesan disampaikan melalui komunikasi personal, meeting, mading atau papan informasi, printed material untuk pesan yang bersifat formal dan komunikasi grup WhatsApp, email dan BBM yang disediakan. Untuk evaluasi efektif atau tidaknya pesan dengan mengecek buku catatan setiap divisi untuk melihat dan menilai kinerja seluruh karyawan serta mengecek kehadiran atau absensi karyawan dikantor dan pengajian rutin. Pendekatan personal juga dilakukan bagi karyawan yang minim dalam kinerja.

2. Penelitian kedua milik Rozita Megawati Lumbantobing dengan judul Peranan Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi di Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Sibolga. Latar belakang penelitian ini adalah ketertarikan peneliti untuk meneliti peranan komunikasi dalam organisasi di Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Pemkot Sibolga, karena peneliti beranggapan bahwa suatu organisasi tidak dapat melaksanakan fungsinya tanpa adanya komunikasi. Hasil dari penelitian ini adalah komunikasi yang terjadi di lingkungan Dinas Budparpora menunjukkan bahwa aliran pesan tidak hanya sebatas komunikasi formal tetapi juga informal yang dilakukan secara interpersonal, hal ini dikarenakan adanya rasa kekeluargaan yang baik, dan rasa percaya antara satu sama lain. Metode yang sering digunakan untuk penyampaian informasi adalah metode lisan daripada metode tulisan. Pemilihan metode lisan ini didasarkan pada pertimbangan untuk mempercepat adanya respon, dan isi pesan yang singkat.

Perbedaan penelitian ini dengan dua penelitian terdahulu adalah, ranah penelitian yang lebih luas. Sehingga tidak terbatas dalam satu organisasi skala kecil saja tapi telah mengarah pada kepala daerah suatu kota dengan masyarakatnya.

2.2 Strategi Komunikasi

Untuk menyukseskan sebuah program dalam suatu organisasi dibutuhkan strategi komunikasi yang efektif. Dimana strategi komunikasi menurut Rogers adalah suatu rancangan yang dibuat untuk mengubah tingkah laku manusia dalam skala yang lebih besar melalui transfer ide-ide baru. Sehingga dapat disimpulkan

bahwa strategi komunikasi organisasi merupakan kiat atau taktik yang digunakan untuk membangun keefektifan komunikasi dalam suatu organisasi dengan tujuan mengubah tingkah laku melalui suatu gagasan (Cangara, 2013:61). Definisi lain dikemukakan oleh Effendi (2006:135) yang menyebutkan bahwa strategi komunikasi adalah metode atau langkah-langkah yang diambil untuk keberhasilan proses penyampaian pesan oleh seorang komunikator kepada komunikannya, untuk memberi tahu atau mengubah pendapat, sikap, dan perilaku baik secara langsung (lisan) maupun tidak langsung (melalui media). Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi merupakan taktik atau cara-cara yang dilakukan anggota organisasi untuk menyampaikan dan mendapatkan informasi baik secara langsung maupun tidak langsung guna menciptakan komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Selain itu strategi komunikasi dalam organisasi juga ditunjukkan untuk mengubah pendapat, sikap, dan perilaku komunikan.

2.3 Komunikasi Kepemimpinan

Komunikasi kepemimpinan berasal dari dua suku kata, yaitu komunikasi dan kepemimpinan. Istilah “komunikasi” berasal dari bahasa Inggris “*communication*” dan bahasa Latin “*communicatus*” atau “*communicatio*” atau “*communicare*” yang berarti “berbagi” atau “menjadi milik bersama”. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pengertian kata komunikasi sendiri adalah upaya berbagi untuk mencapai kesamaan, baik dalam bentuk pemikiran maupun tindakan atau tingkah laku. Dalam proses komunikasi manusia membangun simbol-simbol atau lambang, tanda, dan tingkah laku yang berisi informasi dan perasaannya kepada orang lain. Dengan adanya pertukaran informasi, komunikasi juga bisa

dijadikan sebagai alat untuk mempengaruhi orang lain, seperti sebuah pernyataan *“Communication...include(s) all the produceres by wich one mind may effect another.”* (Komunikasi...meliputi semua prosedur di mana pikiran seseorang mempengaruhi orang lain.” (Mufid, 2005:1). Pendapat yang serupa mengenai komunikasi merupakan prosedur mempengaruhi orang lain, agar serupa dengan apa yang diinginkan oleh komunikator diutarakan oleh Raymond S. Ross, dia menyatakan komunikasi (intensional) adalah suatu proses menyortir, memilih, dan mengirimkan simbol-simbol sedemikian rupa sehingga membantu pendengar membangkitkan makna atau respon dari pikirannya yang serupa dengan yang dimaksudkan komunikator (Mulyana, 2010:69).

Pengertian lain juga menyatakan bahwa selain mempengaruhi orang lain, kegiatan komunikasi yang berhasil juga bertujuan untuk membentuk perilaku orang lain agar sesuai dengan apa yang diharapkan komunikator. Hal ini diutarakan oleh Carl Hovland, Janis & Kelley, “Komunikasi adalah suatu proses melalui dimana seseorang (komunikator) menyampaikan stimulus (biasanya kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang-orang lainnya” (Riswandi, 2009:2). Definisi yang diungkapkan oleh Hovland dkk, memberikan penekanan bahwa tujuan komunikasi adalah mengubah atau membentuk perilaku komunikan agar serupa dengan apa yang diinginkan komunikator. Pengertian lain yang lebih luas dari apa yang telah diungkapkan oleh Hovland dkk mengenai tujuan komunikasi, diungkapkan oleh Thomas M. Scheidel bahwa, “kita berkomunikasi terutama untuk menyatakan dan mendukung identitas-diri, untuk membangun kontak sosial dengan orang disekitar kita, dan mempengaruhi orang lain untuk merasa, berpikir, atau berperilaku seperti apa yang kita inginkan” (Mulyana, 2010:4). Pernyataan yang

diungkapkan oleh Thomas tersebut memberi fungsi lain dari komunikasi, sehingga tidak hanya sebatas mempengaruhi pikiran dan perilaku orang lain, tetapi juga mendukung terbentuknya identitas diri dan kontak sosial dengan orang disekitar kita.

Dalam berkomunikasi seseorang harus mengungkapkan isi pikiran dan perasaannya dengan benar, karena ini berhubungan dengan kontak sosial sesama manusia. Jika kontak sosial yang terbentuk selama proses komunikasi berjalan dengan baik, maka isi pikiran dan perasaan dapat diterima dengan baik pula, sehingga tidak menimbulkan konflik lain. Sebagaimana dikatakan oleh Erliana Hasan (2010:18) bahwa, “Komunikasi adalah proses pernyataan antara manusia mengenai isi pikiran dan perasaannya. Pengungkapan isi pikiran dan perasaan tersebut apabila diaplikasikan secara benar dengan etika yang tepat akan mampu mencegah dan menghindari konflik antarpribadi, antarkelompok, antarsuku, bahkan antarbangsa, sehingga dapat menjaga persatuan dan kesatuan bangsa”. Yang ditekankan dalam konsep ini adalah bagaimana seorang komunikator dalam menyampaikan pesannya, memberi efek hubungan yang baik kepada komunikan.

Dari berbagai pengertian tersebut, dapat diambil garis besar bahwa pengertian dari komunikasi itu sendiri adalah proses membagikan informasi yang dilakukan oleh komunikator, sehingga terbentuk kontak sosial yang baik yang diharapkan dapat membangun persamaan perasaan, mempengaruhi perilaku komunikan dan menghindari konflik. Harold Laswell mengungkapkan, bahwa cara terbaik untuk menggambarkan komunikasi adalah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut, *Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect?*

Berdasarkan definisi Laswell mengenai komunikasi ini dapat diturunkan lima unsur-unsur dalam komunikasi, yaitu:

1. Sumber atau komunikator, adalah pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi. Sumber boleh jadi seorang individu, kelompok, organisasi, perusahaan atau bahkan suatu negara. Kebutuhannya seorang sumber untuk berkomunikasi juga bervariasi, mulai dari memelihara hubungan yang sudah dibangun, menyampaikan informasi, menghibur, hingga kebutuhan untuk mengubah ideology, keyakinan agama dan perilaku pihak lain.

Seorang komunikator harus memiliki kredibilitas saat menyampaikan pesan didepan komunikannya. Kredibilitas ini dapat diartikan sebagai persepsi penerima terhadap komunikator yang didasarkan pada kecakapan, tingkat kepercayaan, dan kedinamisan. Seperti dikutip dari Tubbs (2005:116-117):

“Hart dan rekan-rekannya menawarkan unsur-unsur berikut: untuk meningkatkan persepsi atas *kecakapan (competency)*, hubungkan diri anda dengan sumber lain yang kredibilitas lebih tinggi, gunakan rujukan-diri (*self –reference*) untuk menunjukan keakraban anda dengan topik pembicaraan, gunakan ungkapan khusus dalam topik itu, dan berbicaralah secara rapi dan cermat. Untuk meningkatkan persepsi *dapat dipercaya*, milikilah beberapa cara pandang yang berlainan, yakinkan bahwa perilaku verbal dan nonverbal sesuai, tunjukkan bahwa kebaikan pendengar menjadi pertimbangan anda, dan peliharalah kesamaan anda dengan pendengar. Untuk meningkatkan persepsi *kekinamisan*, kendalikan variabel-variabel berpidato (misalnya sedikit ketidaklancaran), gunakan bahasa yang intens, dan gunakan bahasa tegas agar tidak tampak plin-plan.”

Faktor lain yang mempengaruhi kredibilitas komunikator yang terlihat saat dia menyampaikan pidatonya. Cara berpidato yang baik tidak hanya mencakup kelancaran komunikator saat berbicara, tetapi juga isyarat

visual (kontak mata, gerak isyarat tangan, sikap dan penampilan fisik umum), isyarat vokal (volume, kecepatan dan kefasihan, tinggi suara, dan kualitas), dan cara penyampaian. Cara penyampaian ini menunjukkan jumlah persiapan serta jenis penyampaian yang dilakukan komunikator. Ada empat cara yang digunakan dalam penyampaian pidato yaitu penyampaian mendadak (*impromptu delivery*) dimana pidato disampaikan hanya dengan sedikit persiapan, membaca manuskrip yang merupakan lawan dari penyampaian mendadak karena memerlukan persiapan yang lengkap, pidato hafalan (*memorized speech*) dengan cara menghafalkan skrip terlebih dahulu sebelum disampaikan, dan pidato yang diucapkan tanpa persiapan lengkap (*extemporaneous speaking*) dimana komunikator berbicara hanya dengan bantuan catatan kecil (Tubbs,2005:122-125).

2. Pesan, yaitu apa yang dikomunikasikan oleh sumber kepada penerima. Pesan merupakan seperangkat simbol verbal atau nonverbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan atau maksud sumber tadi. Simbol merupakan alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan, simbol tidak hanya berupa kata-kata lisan dan tulisan saja tetapi juga bisa berbentuk nonverbal. Simbol nonverbal bisa berupa tindakan, isyarat anggota tubuh, musik, lukisan patung, tarian, dan sebagainya.
3. Saluran atau media, yakni alat atau wahana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesan kepada penerima. Media merujuk pada cara penyampaian pesan, apakah langsung (tatap muka) atau tidak langsung (menggunakan media elektronik atau non-elektronik). Pemilihan saluran dalam proses komunikasi bergantung pada situasi akan menyampaikan

pesan, tujuan apa yang diharapkan dari pesan yang akan disampaikan, dan jumlah komunikan yang akan menerima pesan.

4. Penerima atau komunikan, yakni orang yang menerima pesan dari sumber. Menurut Cleverger dalam Tubbs (2005) setidaknya ada dua metode bagi komunikator untuk menentukan bagaimana cara terbaik untuk menyesuaikan pesan dengan komunikan, yaitu analisis demografis dan analisis berorientasi-tujuan. Dalam analisis demografis komunikator harus menentukan beberapa sifat umum dari komunikan (umur, jenis kelamin, latar belakang geografis, pekerjaan, tingkat sosial ekonomi, pendidikan, agama, dan sebagainya) yang kemudian digunakan untuk menyesuaikan pesan dengan minat komunikan. Sedangkan untuk analisis berorientasi-tujuan (*purpose-oriented analysis*) komunikator harus mengetahui seberapa pengalaman atau pengetahuan, yang dimiliki komunikan mengenai arah tujuan pembicaraan. Kedua pendekatan ini menfokuskan pada keanekaragaman komunikan dan penyesuaian penyampaian pesan kepada komunikan.
5. Efek, yaitu apa yang terjadi pada penerima setelah menerima pesan tersebut. Efek dari komunikasi terbagi atas tiga yaitu efek kognitif, efek afektif, dan efek konatif yang masing-masing memiliki batasan terhadap perubahan komunikan. Efek kognitif hanya sebatas bertambahnya pengetahuan yang dimiliki oleh komunikan, sedangkan untuk efek afektif komunikan tidak hanya bertambah pengetahuannya tetapi juga terjadi perubahan sikap dan perasaan (dari tidak setuju menjadi setuju), dan untuk efek konatif perubahan sikap dan perasaan dalam diri komunikan juga disertai dengan

perubahan keyakinan dan perubahan perilaku (komunikasikan bersedia melakukan sesuatu yang disampaikan komunikator pada proses komunikasi) (Mulyana, 2010: 69-71).

Komunikasi dan kepemimpinan merupakan suatu kesatuan. Istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya membimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” lahirlah kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun (Masmuh, 2010: 245). Sementara pengertian lain yang lebih menjelaskan mengenai pemimpin dan kepemimpinan diungkapkan oleh *Schneider, Donaghy, dan Newman*,

“Pengertian pemimpin dan kepemimpinan menurut mereka adalah sebagai berikut, pemimpin didefinisikan sebagai seorang yang secara formal diberi status tertentu melalui pemilihan, pengangkatan, keturunan, revolusi atau cara-cara lain, dan kepemimpinan mengacu kepada perilaku yang ditujukan seseorang atau lebih individu dalam kelompok yang membantu kelompok mencapai tujuannya” (Uchjana, 1992: 1).

Pengertian yang serupa mengenai pemimpin dan kepemimpinan diungkapkan oleh Sugandha (1986, 62) bahwa,

“Pemimpin biasanya diartikan sebagai orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan, dan mampu memperoleh dukungan bawahan hingga dapat menggerakkan mereka ke arah pencapaian tujuan organisasi. *Leadership* atau kepemimpinan merupakan “.... proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasikan dalam usaha menentukan tujuan dan mencapainya” (*the process of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement*)”

Dengan demikian, dapat diartikan bahwa seorang pemimpin mendapat kedudukan yang lebih tinggi dari pengikut atau anggota, bersifat memimpin,

memiliki kekuasaan dan kewajiban untuk membantu anggota mencapai tujuan dan cita-cita yang diinginkan kelompok. Semua yang ada di dalam kelompok merupakan tanggung jawab pemimpin, sehingga seorang pemimpin harus mampu membuat perubahan yang merupakan tujuan pokok dari proses kepemimpinan.

Tujuan organisasi dapat tercapai jika kepemimpinan yang dijalankan mampu menyediakan lingkungan yang nyaman bagi para anggotanya, sehingga anggota dapat diberdayakan dengan baik dan kegiatan organisasi dapat dijalankan tanpa paksaan karena visi-misi kelompok tertanam dalam diri anggota. Seperti pengertian kepemimpinan sendiri menurut Gibson dan kawan-kawan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu (Mas'ud, 2010:329). Sementara itu pengertian kepemimpinan yang lebih luas diungkapkan oleh Fiedler, menurutnya kepemimpinan adalah kemampuan memberikan pengarahan dan koordinasi kepada bawahan (anggota organisasi) dalam mencapai tujuan organisasi; serta kesediaan untuk menjadi penanggung jawab utama dari kegiatan kelompok yang dipimpinnya (Masmuh, 2010:247). Menurut Fiedler kepemimpinan tidak hanya sebatas wewenang untuk mengarahkan anggotanya, tetapi juga berkaitan dengan amanah dan tanggung jawab.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat diambil garis besar bahwa seorang pemimpin dan bagaimana dia menjalankan kepemimpinannya merupakan penentu dari tercapainya tujuan organisasi atau lembaga. Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam organisasi khususnya dalam lingkup administrasi pemerintahan daerah. Hal ini ditunjang oleh pendapat Kaloh bahwa peranan pemimpin pemerintahan tidak hanya dituntut mampu menyusun kebijakan

pembangunan, pemberdayaan, dan pelayanan bagi masyarakat, tetapi lebih dari itu, pemimpin harus mampu mengimplementasikan dan mengevaluasi implementasi kebijakan tersebut, seraya selalu mengembangkan sikap dan perilaku keteladanan dalam hal kemampuan intelektual, keahlian, keterampilan, etika, dan moral pemimpin (2010:13)

Atas dasar itu, seorang pemimpin setidaknya memiliki beberapa sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya. Menurut teori sifat/kesifatan dari kepemimpinan (*the traitist theory of leadership*), diungkapkan 10 sifat kepemimpinan, energi jasmani dan mental (*physical and nervous energy*) untuk menghadapi semua masalah, keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan, antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga menularkan semangat pada anggotanya, keramahan dan kecintaan (*friendliness and affection*) memberikan pengaruh mengajak, dan kesediaan untuk menerima pengaruh atau melaksanakan sesuatu secara bersama-sama, pemimpin harus bersifat terbuka dan merasa utuh bersatu dengan anggotanya, penguasaan teknis (*technical mastery*), ketegasan mengambil keputusan (*decisiveness*), kecerdasan (*intelligence*), keterampilan mengajar (*teaching skill*), kepercayaan (*faith*) (Kartono, 2010:43).

Dalam kepemimpinan, komunikasi merupakan hal penting dan harus mendapatkan perhatian lebih bagi pemimpin. Dengan komunikasi seorang pemimpin dapat mempengaruhi orang lain untuk menjalankan perintahnya atau mematuhi kebijakan yang di buat. Selain itu komunikasi yang baik oleh seorang pemimpin juga dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Sehingga

tidak dapat dipungkiri jika keberhasilan pemimpin ditentukan oleh keterampilannya dalam berkomunikasi.

Komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin disebut dengan komunikasi kepemimpinan. Menurut Abdullah Masmuh komunikasi kepemimpinan merupakan aktifitas penyampaian pesan, informasi, dan tugas (secara verbal ataupun non verbal) melalui media tertentu yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya, dengan tujuan tertentu. Dimana inti dari komunikasi kepemimpinan sesungguhnya adalah bagaimana memberi instruksi atau tugas yang jelas dan mudah dipahami oleh bawahan, bagaimana mengkomunikasikan kebijakan organisasi atau perusahaan kepada semua unsur di dalamnya, bagaimana frekuensi komunikasi pimpinan dengan bawahan dan bagaimana memotivasi pada bawahan, membangkitkan motif bawahan atau karyawan, menggugah daya gerak mereka untuk berkerja dengan giat (2010:280)

Dalam komunikasi kepemimpinan arah komunikasi tidak hanya berjalan dari atas kebawah (*top-down*) tetapi juga dari bawah ke atas (*bottom-up*) (Hasan, 2010:39). Komunikasi kebawah mengalir dari atasan kebawahan dalam suatu organisasi. Pola ini digunakan oleh pemimpin kelompok dan manajer ataupun pejabat struktural pada lingkup pemerintahan untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, mengonfirmasi kebijakan dan prosedur kerja kepada bawahan, menunjukan masalah yang membutuhkan perhatian dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja. Komunikasi ke bawah tidak hanya melalui kontak lisan atau tatap muka, tetapi dengan media lain seperti surat. Kebalikan dari komunikasi kebawah, komunikasi keatas mengalir ke satu tingkat lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Digunakan untuk memberikan umpan

balik kepada atasan, menginformasikan mengenai kemajuan pekerjaan ke arah tujuan, dan meneruskan masalah masalah yang ada. Komunikasi keatas menyebabkan para manajer menyadari perasaan para karyawan atas pekerjaannya, rekan sekerjanya, dan organisasi secara umum. Manajer juga mengandalkan komunikasi keatas untuk mendapatkan gagasan-gagasan mengenai bagaimana instruksi yang diberikan dan masalah yang dihadapi.

Sebuah komunikasi kepemimpinan harus dijalankan dengan baik, karena hal tersebut menjadi syarat dalam menciptakan, membina dan mengembangkan hubungan baik antara pimpinan dengan publiknya, baik itu publik internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga beberapa hal juga harus diperhatikan dalam komunikasi kepemimpinan seperti, apa tujuan dari organisasi tersebut dan sebab tujuan tersebut harus dicapai, kapan tujuan harus dicapai, bagaimana tujuan harus dicapai, siapa yang bertanggung jawab dalam setiap heirarkis. Jika lima hal tersebut dimengerti dan didasari oleh pimpinan dan bawahan, maka besar kemungkinan komunikasi kepemimpinan berjalan dengan baik (2010:279-280)

2.3.1 Teknik Kepemimpinan

Segala bentuk komunikasi kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin tidak dapat dianggap mudah. Karena hal tersebut berkaitan dengan hidup dan berkembangnya sebuah organisasi, sehingga dibutuhkan teknik-teknik tertentu agar proses komunikasi kepemimpinan yang dilakukan tidak berjalan percuma atau bahkan mengancam organisasi itu sendiri. Masmuh (2010:282) menyebutkan dua teknik yang dapat dilakukan dalam proses kepemimpinan yaitu, teknik pemberian

instruksi yang tepat dan teknik membangun komunikasi yang sukses. Pemberian instruksi merupakan salah satu tugas pemimpin, pada proses ini biasanya pekerjaan atau bawahan sulit melaksanakan tugas dengan baik disebabkan instruksi yang diberikan oleh atasan atau pimpinan tidak jelas, atau sulit dimengerti dan dipahami. Dalam proses pemberian instruksi setidaknya melalui empat bagian secara berturut-turut agar instruksi dapat diterima dan dijalankan dengan baik yakni, menerangkan, memberi contoh, memberi kesempatan untuk mengerjakannya, dan memeriksa hasil pekerjaannya.

Membangun komunikasi yang sukses merupakan inti dari proses komunikasi kepemimpinan, dikarenakan hal tersebut pemimpin harus menjadikan komunikasi sebagai prioritas utama. Melalui komunikasi dapat diraih sejumlah manfaat dan keuntungan, diantaranya mendapatkan masukan dari orang yang menguasai masalahnya, mampu menciptakan visi misi dengan suatu organisasi atau perusahaan, mengetahui berbagai pendapat karyawan tentang perusahaan dan pekerjaan yang dijalankan. Selain itu juga pemimpin harus terbuka terhadap orang lain dengan cara menyampaikan ide dan menerima ide dari orang lain termasuk karyawan, dan hilangkan pemikiran bahwa semua kebijaksanaan hanya berasal dari pemimpin. Untuk menciptakan keterbukaan tersebut, pemimpin juga harus menciptakan lingkungan yang reseptif terhadap komunikasi terlebih dahulu.

2.3.2 Peran Pemimpin Dalam Komunikasi

Seorang pemimpin tidak dapat terlepas dari kegiatan komunikasi dalam kesehariannya, semua yang dilakukan oleh pemimpin dihadapan komunikannya merupakan bentuk komunikasi, baik itu verbal maupun nonverbal. Berbagai peran

juga dijalankan oleh seorang pemimpin dalam proses komunikasi, seperti pemimpin sebagai komunikator, pemimpin sebagai negosiator, dan pemimpin sebagai monitor (Uchjana,1992:134-142). Dalam menjalankan perannya sebagai komunikator, pemimpin baiknya memiliki faktor daya tarik dan faktor kepercayaan. Berkaitan dengan kedua faktor tersebut, pemimpin harus memperhatikan beberapa hal seperti kerangka refensi komunikan, situasi saat berkomunikasi dengan komunikan, dan konotasi yang berkaitan dengan kata-kata sebagai alat untuk mengekspresikan pikiran dan perasaan.

Peran kedua pemimpin dalam komunikasi adalah pemimpin sebagai negosiator. Jika berperan sebagai negosiator pemimpin juga harus memperhatikan ethos, sehingga menunjukkan bahwa dirinya mempunyai itikad yang baik, dapat dipercaya dan mempunyai kecakapan dan keahlian. Selain sebagai komunikator, dalam menjalankan peran negosiator pemimpin juga bertindak sebagai pendengar yang baik, dengan cara bersikap adil dan objektif terhadap semua argumen yang diungkapkan peserta diskusi. Setelah kedua peran tersebut, pemimpin juga berperan sebagai monitor dalam proses komunikasi. Monitor yang dimaksud disini ialah fungsi seorang pemimpin mengobservasi dan meneliti gejala-gejala yang muncul di masyarakat yang mungkin menimbulkan pengaruh pada dirinya, pada kelompoknya atau organisasi yang diwakilinya. Berdasarkan hal itu, pemimpin harus selalu membaca, mendengarkan, dan melihat perkembangan kondisi lingkungan masyarakat dan organisasinya, baik surat kabar, radio, televisi, atau melakukan peninjauan langsung ke beberapa daerah.

2.3.3 Bentuk Komunikasi Kepemimpinan

Komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin memiliki beberapa bentuk, pembagian ini didasarkan pada siapa yang akan dijadikan komunikan, dan tujuan apa yang akan diharapkan dari komunikasi tersebut. Sehingga komunikasi yang dilakukan berjalan dengan efektif, adapun bentuk komunikasi kepemimpinan itu sendiri yaitu;

1. Komunikasi Personal, komunikasi personal ini dibagi menjadi dua bentuk yaitu, komunikasi intrapersonal (komunikasi dengan dirinya sendiri) dan komunikasi interpersonal atau biasa disebut dengan komunikasi antarpribadi. Komunikasi interpersonal dalam prosesnya hanya berlangsung antara seorang komunikator dengan paling banyak dua orang. Apabila komunikannya lebih dari dua orang, maka proses komunikasi tersebut disebut komunikasi mikro/kecil (*micro/small grub communication*). Komunikasi interpersonal dinilai paling ampuh untuk mengubah sikap, opini atau perilaku komunikaan karena memiliki tiga ciri, yang pertama komunikator dapat mengetahui kerangka referensi komunikan secara penuh dan utuh, karena komunikannya hanya berjumlah tidak lebih dari dua orang. Kedua, komunikasi berlangsung dialogis, berbentuk percakapan dan tanya jawab, sehingga komunikator dapat mengetahui reaksi komunikan terhadap pesan yang disampaikan. Ketiga, komunikasi berlangsung tatap muka, saling berhadapan dan saling menatap. Sehingga komunikator dapat melihat ekspresi wajah, sikap dalam bentuk gerak-gerik, dan lain-lain yang merupakan umpan balik nonverbal.

2. Komunikasi kelompok, adalah komunikasi yang berlangsung antara seorang komunikator dengan sejumlah orang (komunikan) yang banyaknya lebih dari dua orang disuatu tempat tertentu.
3. Komunikasi massa, adalah komunikasi yang dilakukan oleh seorang komunikator (wartawan, penyiar radio, reporter televisi, atau sutradara film) melalui media massa (surat kabar, radio siaran, televisi siaran, atau film teatrikal/ bioskop) kepada khalayak. Komunikasi dengan menggunakan media massa jelas bukan kegiatan perorangan atau individu, melainkan terlembaga atau terorganisasi.
4. Komunikasi Persuasif

Komunikasi persuasif adalah komunikasi yang dilakukan oleh seorang komunikator, dalam hal ini “*persuader*”, untuk membujuk atau mengajak orang lain – dalam konteks ini disebut “*persuade*”, agar mengikuti kehendak komunikator (Uchjana,1992:75-117).

2.4 Masyarakat Multikultural

Sudah menjadi rahasia umum bahwa Indonesia merupakan negara kepulauan yang memiliki keanekaragaman suku dan budaya. Keberagaman ini kemudian melahirkan suatu tataan masyarakat multikultural, dimana satu dengan yang lainnya dituntut untuk saling bertoleransi. Karena sebagai hakikat dari masyarakat sendiri adalah adanya ikatan dimana satu dengan yang lainnya selalu berhubungan. Seperti pengertian dari masyarakat yang diungkapkan oleh Shandily, masyarakat adalah golongan besar atau kecil terdiri dari beberapa manusia, yang

dengan atau karena sendirinya bertalian secara golongan dan pengaruh-mempengaruhi satu sama lain (1984:47)

Keanekaragaman suku bangsa yang dimiliki masyarakat Indonesia ini melahirkan sebuah paham yang berlandaskan Bhineka Tunggal Ika. Paham ini berusaha untuk menerima keberagaman, pluralisme, dan multikultural yang terdapat di kehidupan masyarakat dan diharapkan mampu mengurangi berbagai ketidak seimbangan masyarakat akibat perbedaan, Seperti yang disebutkan Meinarno dkk mengenai paham multikulturalisme,

“Multikulturalisme merupakan suatu paham yang terbentuk dari penghargaan terhadap perbedaan, mulai dari tingkat kebudayaan hingga individual. Oleh karena itu, paham ini lahir dari masyarakat demokratis yang ingin menegaskan kesederajatan tanpa mengenal perbedaan, khususnya oleh perbedaan-perbedaan tertentu. Paham ini diharapkan dapat mengurangi berbagai konflik yang berlatar mayoritas-minoritas, etnosentrisme, ataupun diskriminasi.” (Meinarno, Widiyanto & Halida, 2011:78)

Secara etimologis, multikultural berasal dari kata multi, yang artinya banyak/beragam dan kultural, yang artinya budaya. Keragaman budaya itulah arti dari multikultural. Keragaman budaya mengindikasikan bahwa terdapat berbagai macam budaya yang memiliki ciri khas tersendiri, yang saling berbeda dan dapat dibedakan satu sama lain.

Sedangkan pengertian masyarakat multikultural itu sendiri adalah suatu bentuk masyarakat yang ditandai oleh keragaman etnik, ras, pemikiran dan agama. Yang terbentuk karena mobilitas yang tinggi dari penduduknya, sehingga membuat mereka terlepas dari kelompok etnis yang mereka miliki di awal. Keterlepasan tersebut membuat mereka bertemu dengan kelompok budaya lainnya (Pujileksono,

2006:189). Setelah bertemunya mereka dengan kelompok baru tersebut, terbentuklah sebuah tatanan masyarakat multikultural yang saling berhubungan. Namun dengan adanya paham multikulturalisme tersebut, juga belum bisa menyelesaikan semua permasalahan dari perbedaan latar belakang budaya. Terdapat beberapa segmen yang tidak bisa disatukan. Seperti pengertian lain mengenai masyarakat multikultural dari Rustanto (2015:40) yang menyatakan bahwa

“Masyarakat multikultural sendiri adalah suatu masyarakat yang terdiri dari berbagi elemen, baik itu suku, ras, agama, pendidikan, ekonomi, politik, bahasa dan lain-lain yang hidup dalam suatu kelompok masyarakat yang memiliki satu pemerintahan tetapi dalam masyarakat itu masing-masing terdapat segmen-segmen yang tidak bisa disatukan.”

Didalam buku yang sama, hal serupa juga diungkapkan oleh Furnival bahwa “masyarakat multikultural adalah suatu masyarakat yang terdiri dari dua atau lebih elemen yang hidup sendiri-sendiri tanpa ada pembauran satu sama lain di dalam satu sama lain di dalam satu kesatuan politik.”

2.4.1 Hambatan Masyarakat Multikultural

Keanekaragaman yang terdapat pada masyarakat multikultural merupakan suatu bentuk konsekuensi dari perbedaan-perbedaan budaya yang dibawa oleh masing masing anggota masyarakat. Perbedaan-perbedaan tersebut juga melahirkan beberapa hambatan antara lain, terjadi segmentasi karena dibentuk oleh berbagai perbedaan suku, ras agama, pendidikan, ekonomi, politik, bahasa dan lain-lain. Segmen-segmen pemisah tersebut melahirkan hambatan yang kedua yaitu, memiliki struktur dalam lembaga yang nonkomplementer, maksudnya adalah dalam masyarakat majemuk suatu lembaga akan mengalami kesulitan dalam

menjalankan atau mengatur masyarakatnya, alias karena kurang lengkapnya persatuan yang terpisah oleh segmen-segmen tertentu.

Hambatan selanjutnya yang terdapat pada masyarakat multikultural adalah konsensus atau keputusan berdasarkan kesepakatan bersama rendah, sehingga sulit mengambil keputusan bersama. Hal tersebut juga menjadikan masyarakat multikultural relatif potensi ada konflik, dalam teorinya semakin banyak perbedaan dalam suatu masyarakat, kemungkinan akan terjadi konflik itu sangatlah tinggi terlebih sulit untuk mendapatkan keputusan bersama dan proses pengintegrasian juga sulit. Tetapi bukan berarti integrasi tidak dapat tumbuh pada masyarakat multikultural, integrasi dapat tumbuh dengan adanya paksaan. Walaupun dengan cara ini integrasi tidak dapat bertahan lama. Hambatan terakhir dari masyarakat multikultural adalah adanya dominasi politik terhadap kelompok lain dikarenakan segmen-segmen yang berakibat pada *ingroup felling* (keikutsertaan dalam kelompok) tinggi, maka bila suatu ras atau suku memiliki suatu kekuasaan atas masyarakat itu maka dia akan mengedepankan kepentingan suku atau rasnya (Rustanto, 2015:40).

2.4.2 Faktor Penyebab Terjadinya Multikulturalisme

Keberagaman suku yang ada di Indonesia tidak lahir begitu saja, terdapat beberapa proses mulai dari latar belakang historis, kondisi geografis Indonesia, dan keterbukaan masyarakat Indonesia terhadap budaya luar. Latar belakang historis ini dilihat dari perbedaan jalur perjalanan yang dilakukan oleh nenek moyang bangsa Indonesia. Perbedaan jalur tersebut menyebabkan proses adaptasi di beberapa tempat persinggahan yang berbeda, sehingga melahirkan perbedaan pengalaman

serta pengetahuan. Hal itulah yang menyebabkan timbulnya perbedaan suku bangsa dengan budaya yang beranekaragam di Indonesia.

Kondisi geografis Indonesia juga mengambil andil dari lahirnya masyarakat multikultural. Indonesia merupakan negara kepulauan yang satu sama lain dihubungkan oleh laut dangkal. Perbedaan geografis inilah yang melahirkan berbagai suku. Selain kedua faktor tersebut, masyarakat Indonesia juga memiliki sifat yang terbuka terhadap kebudayaan luar. Hal ini dilihat dari besarnya pengaruh asing dalam membentuk keanekaragaman masyarakat di seluruh wilayah Indonesia (Rustanto, 2015:42)

2.4.3 Komunikasi Antar Budaya dalam Organisasi

Komunikasi dalam masyarakat multikultural dikenal dengan komunikasi antar budaya, pengertian singkat komunikasi antarbudaya adalah komunikasi yang dilakukan oleh dua orang yang berbeda kebudayaan. Hal serupa juga diungkapkan oleh Gudykuns bahwa komunikasi antar budaya adalah '*Intercultural communication involves communication between people from different cultures*' (Komunikasi antarbudaya melibatkan komunikasi antara orang-orang dari budaya yang berbeda) (Suryani,2013:6). Saat berkomunikasi, orang pertama menyampaikan pesan-pesan yang kemudian di proses oleh orang kedua yang memiliki budaya berbeda, dan kemudian terbentuk kesamaan antara kedua orang tersebut meskipun memiliki budaya yang berbeda. Penyampaian pesan oleh dua orang yang memiliki budaya berbeda juga disebutkan oleh Larry A. Samovar, dia

menggambarkan situasi komunikasi antar budaya adalah *‘Intercultural communication occurs whenever a person from one culture sends a message to be processed by a person from a different culture’* (komunikasi antar budaya terjadi setiap kali seseorang dari satu budaya mengirimkan pesan untuk diproses oleh orang dari budaya yang berbeda) (Suryani,2013:6).

Penyampaian pesan dalam komunikasi antar budaya sama dengan komunikasi pada umumnya, yaitu berupa pesan verbal maupun non-verbal, yang dilakukan tidak hanya dalam lingkup perorangan tetapi juga bisa dalam bentuk organisasi atau kelompok yang masing-masing memiliki anggota dari budaya yang berbeda. Definisi komunikasi antar budaya menurut Stella Ting-Toomey adalah *‘Intercultural communication is defined as the symbolic exchange process whereby individuals from two (or more) different cultural communities negotiate shared meanings in an interactive situation’* (komunikasi antarbudaya didefinisikan sebagai proses pertukaran simbolis dimana individu dari dua (atau lebih) komunitas budaya yang berbeda menegosiasikan makna bersama dalam situasi interaktif) (Suryani,2013:5).

Berhubungan dengan komunikasi antar budaya Deddy Mulyana juga menyatakan sebuah konsep, bahwa dalam prinsip komunikasi bahwa semakin mirip latar belakang sosial-budaya semakin efektiflah komunikasi (Mulyana,2010:117). Sementara dua budaya yang berbeda membawa begitu banyak perbedaan, berbeda nilai, norma, sikap, perilaku, dan banyak hal lainnya. Sehingga wajarlah kalau dikatakan semakin besar perbedaan semakin susah untuk menciptakan komunikasi efektif. Dengan belajar memahami komunikasi antarbudaya berarti memahami realitas budaya yang berpengaruh dan berperan dalam komunikasi. Selain itu,

komunikasi antarbudaya juga memiliki fungsi-fungsi lain seperti fungsi pribadi dan fungsi sosial, seperti yang terdapat dalam organisasi.

Konsep komunikasi antar budaya dalam lingkup organisasi ini diadaptasi dari komunikasi antar budaya dalam lingkup bisnis. Dimana dalam lingkup ini konteks komunikasi antar budaya dalam lingkup bisnis atau organisasi berhubungan dengan:

1. Protokol bisnis atau organisasi

Protokol ini berkenaan dengan etika dan kode etik perilaku yang benar, karena setiap aturan perilaku yang benar pada umumnya berkaitan dengan budaya. Dengan adanya bentuk protokol yang benar maka setiap kegiatan dalam bisnis atau organisasi ini dapat dihormati. Ada beberapa variasi protokol, seperti hubungan awal, sapaan, penampilan pribadi, memberi hadiah, dan hal-hal tabu. Hubungan awal dalam komunikasi antar budaya mengharapkan agar komunikator mengikuti prosedur dari budaya yang akan dekati. Jika komunikator tersebut gagal mengikuti prosedur untuk membangun hubungan awal yang benar, dan melanggar peraturan budaya tersebut maka komunikator tidak akan bisa masuk pada kelompok atau orang lain yang memiliki budaya yang berbeda itu. Sapaan atau cara menyapa juga dijadikan sebagai protokol dalam membangun komunikasi antar budaya. Setiap budaya memiliki sapaan sendiri-sendiri bagi anggotanya baik dalam hal formal maupun informal. Seperti halnya dengan hubungan awal dan sapaan, penampilan fisik ketika berkomunikasi dengan budaya lain juga harus diperhatikan, sebagai bentuk komunikasi non-verbal penampilan fisik terutama dalam hal cara berpakaian dan warna memiliki perbedaan makna disetiap budaya. Variasi protokol yang

selanjutnya adalah pemberian hadiah. Pemberian hadiah atau pertukaran hadiah dalam komunikasi antarbudaya harus memahami hadiah apa yang pantas dalam suatu budaya dan kapan waktu yang tepat untuk memberi hadiah tersebut. Dan variasi protokol yang terahir adalah hal-hal yang tabu atau topik pembicaraan yang tabu. Ketika bertemu orang lain seorang komunikator akan berbasa-basi terlebih dahulu untuk membuka pembicaraan. Meskipun dalam hal basa-basi, pemilihan topik dalam percakapan pertama harus menjadi perhatian komunikator. Komunikator harus mengikuti peraturan budaya, yang menuntut komunikator mempelajari topik apa yang diterima oleh budaya tuan rumah dan topik apa yang tabu.

2. Manajemen

Aktifitas manajemen ini berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan gaya pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang dilakukan seorang pemimpin harus diadaptasi dari bagaimana keadaan lingkungan yang dipimpin. Adaptasi ini akan mempengaruhi keberhasilan dari aktifitas manajemen yang dilakukan.

3. Negosiasi

Dalam negosiasi antarbudaya komunikator harus mengetahui siapa yang akan diajak bernegosiasi dan siapa yang dijadikan dalam tim negosiasi. Pemilihan tim negosiasi ini didasarkan pada pertimbangan mengenai pengetahuan terhadap topik permasalahan, hubungan keluarga, pengalaman negosiasi, usia, status, pengetahuan teknis, atribut pribadi dan lain-lain sehingga diharapkan dapat membantu jalannya negosiasi.

4. Manajemen konflik

Untuk mengatasi konflik pemimpin baiknya memiliki keterampilan untuk mengidentifikasi isu yang mengakibatkan masalah. Sehingga jika telah menemukan inti dari permasalahan, semua pihak dapat terfokus pada solusi dibandingkan dengan kontroversi. Ketika mencari solusi pemimpin harus menjaga pikirannya untuk tetap terbuka, sehingga dapat menerima pikiran dan cara pandang orang lain mengenai konflik tersebut. Untuk konflik pada masyarakat yang memiliki budaya kolektif, pemimpin tidak harus terburu-buru dalam mengambil keputusan, karena harus memperhatikan banyak aspek secara detail. Ketika menyelesaikan konflik pemimpin baiknya memisahkan masalah dengan sisi personal seseorang. Hal ini menjaga penyelesaian hanya berfokus pada masalah daripada orang-orang yang mempertahankan ego masing-masing (Samovar,2010:360-388)